

局部优化应做为我院发展的基本方针

李 玉 璋

(半 导 体 研 究 所)

90 年代是我院发展的关键时期,我认为,局部优化应做为这一时期我院发展的基本方针。

探讨我院在 90 年代如何发展,其依据是我院的现状和以往取得成功的经验。首先应认清我院目前在全国科技力量中的位置,明确自己的优势和不足,认真汲取过去的经验,这样讨论我院的发展方针才有切实的基础。

我院长期被誉为“科技国家队”,在我国科学技术发展中一直起着重要的作用。但是,随着时代的发展,随着其他单位的科研水平不断提高,我院原有的优势也在发生变化。就拿技术科学来讲,许多单位做出了很有水平的工作,得到了国家的认可和支持。例如,一些产业部门的研究所。这些主要从事工程技术研究的单位,不仅在我们平时说的“下游”(产品设计和制造),而且在“上游”(科学技术工艺研究)方面也很有成绩。而一部分高校在保持高水平科研的同时,在开发工作上也做出了很大的成绩。这些对我院在技术科学方面一直居有“上游”优势是一个积极的挑战。我们必须用发展的眼光重新认清我院的优劣势,寻求发展的道路。

回顾历史,可以得到一个启示: 我院的巨大发展是和国家的巨大发展紧密联系在一起的。建院后,我院科研力量的建立大致有三种类型: 一是建国初期,国家刚开始建设,百废待兴,建立了与国家经济建设密切相关的金属,化工等研究所;二是在 1956 年,实施四大紧急措施,建立了电子、计算机、自动化和半导体四个所;三是在 60 年代,建立了和国防建设密切相关的一些所。这些所的建立为国家经济建设和国防建设做出了很大的贡献。从历史发展可以看出,这些所的建立都是和国家某一阶段发展的重大问题联系在一起的,离开了这一点,研究所就失去了存在的基础。因此,我们现在要明确的是当前国家发展的重大问题是什么,给我们提供了一个什么样的机遇。利用这个机遇,我们不是建立新所,而是运用新的机制,把现有的研究所搞上去。这就必须对我们现有的所和所的研究任务进行实事求是的分析。在这里需要提到的是“国家队”的问题。党和国家的领导多次谈过科学院是国家队。这一方面是对我们过去工作的肯定,另一方面是对我们今后的殷切希望。但是事物发展是不平衡的,我们不可能在当代中国科学技术的所有领域都是国家队,也不是科学院所有的研究所、研究室在各个研究领域都是国家队。即使是现在领先,也难保证永远是国家队。我们必须站在这一角度认识形势,实事求是地分析我院的现状,根据周光召院长提出的“以我为主,迎头赶上”的精神,明确我院的优势和未来可能发展的生长点,并采取有效措施保证这些优势的实现。因此,我认为局部优化应做为我院发展的基本方针。

所谓局部优化有以下几层涵义:

(一) **任务优化** 科学院既然是国家队,就要打几场“硬仗”,这同战争年代的打仗、同当今

的体育比赛是一个道理。试想，一个不能打硬仗、啃硬骨头的队伍能算是主力吗？一个连世界大赛都参加不了的体育代表队能算是国家队吗？科学院要为中国科学技术的发展、为国民经济中关键问题的突破和未来新兴产业的建立做几件大事，完成几项重大任务。这些任务必须是国家目前的迫切需要，技术起点要高，要带有综合性，在科学技术上有重大创新，能为目前或未来国家的发展创造出重大的社会与经济效益。科学院要大力争取、出面组织一些这样的任务。这些任务要由院里直接抓，不能象以前组织某些重大项目时只侧重联合起来争取经费。

（二）人才优化 在任务优化的前提下，要实现人才优化。对这种任务要配备优秀的学术领导人。光召院长最近多次强调了学术领导人的重要性，指出：“学术领导人相当于战争时期的指挥员，指挥员的素质决定了这个部队的作风，也决定了这支队伍的作战能力，甚至会决定战役的胜败”。这里用学术领导人替代我们平时说的学术带头人，我觉得更确切一些。现代科学要求的是一个具有多方面素质的学术领导人，即除了对本领域有精深的了解以外，还需具备一个优秀领导者和组织者的素质。要德才兼备，不仅要有很高的科学修养，而且要有高尚的科研道德。现在我们对年轻学术领导人的培养尤其要注意这点。有了优秀的学术领导人，还要注意整个队伍结构上的优化。即同时培养和配备优秀的管理人才，技术服务人才，后勤人才。这一点也很重要。试想在战争年代，一个卓越的指挥员如果碰上一个蹩脚的后勤部长，那是非打败仗不可的。

（三）运行机制优化 有了明确的任务和优秀的人才，还要有一个高效率的运行机制。当代科学技术的研究，特别是上面提到的这种任务本身，都不再是个别科学家的个别劳动，而是一个复杂的系统工程。为了较高的效率，就必须有一个好的局部优化的运行机制。即对科研活动进行恰当的领导和组织。运行机制是很重要的，我们现在很多事浪费在互相扯皮上，浪费在不知多少次的请示之中，很多好的思想最后付之东流。所以在运行机制的优化上要打破常规，要实事求是。对优化的任务要一路绿灯，对优秀的人才要破格使用。同时采取一种好的形式也不要一窝蜂。要针对不同性质的任务，做一些系统工程研究，画一画流程图，看哪一个环节是影响科研高效运行的关键环节，有什么问题就解决什么问题。

（四）政策、管理优化 任务、人才和机制优化后，还要在政策和管理上实现优化，以提供条件上的保证。这种优化的目的，就是要形成对局部优势的一个相对良好的大环境。在我国目前的条件下，完全脱离大环境的世外桃源是不存在的，小范围的局部优势离不开大环境的支撑。因此，要从政策上保证重点任务的完成。

在实现局部优化后，其他部分怎么办？这就要找到这些部分在国内这一领域所处的实际地位。为此就要对这些部分进行实事求是的分析，不能凭主观感觉或过去的成绩来做根据，以保证确立这些部分切实可行的目标，找到他们合适的位置。在政策上对这些部分要放开，允许他们在科学院总体战略目标下自寻出路，在国民经济的大战场上找到自己的阵地和突破口。经过努力，有些部分可能会转化为新的局部优势，有些可能将在激烈的竞争中被淘汰。

总之，我院应在认真分析清楚我院目前实际情况下，采取局部优化的发展方针。